



# Les Communautés Locales Démunies au cœur des Stratégies BoP

Marielle Audrey Payaud

## ► To cite this version:

Marielle Audrey Payaud. Les Communautés Locales Démunies au cœur des Stratégies BoP. Les Etats Généraux du Management d'Expression Latine. "Pour un management durable et responsable : l'apport des pays d'expression latine", Mar 2012, Lisbonne, Portugal. pp.1-18. halshs-00690251

**HAL Id: halshs-00690251**

**<https://shs.hal.science/halshs-00690251>**

Submitted on 22 Apr 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les Communautés Locales Démonies au Cœur des Stratégies BoP

Marielle A. Payaud  
Maître de conférences – HDR  
IAE – Ecole de management – Université de Lyon

Cette proposition de communication a pour objectif de présenter une contribution possible du management stratégique à la réduction de la pauvreté via les stratégies BoP. Ce projet rappelle dans un premier temps quelles sont les caractéristiques principales de ces stratégies, leur position dans le paysage très diversifié et hétérogène des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise et enfin nous rappellerons les appuis théoriques qui soutiennent l'implication des communautés locales. Dans une seconde partie, nous verrons comment, par essence, ces stratégies intègrent les communautés locales.

De manière transversale, nous nous appuierons sur trois démarches que l'on peut a priori considérer comme BoP, soit parce qu'elles se revendiquent explicitement comme telles (Danone) soit parce qu'elles y ressemblent avec des données secondaires mais aussi primaires puisque nous avons réalisé une étude anthropologique pendant un mois chez Nestlé dans deux de ses filiales de l'Afrique Centrale.

## **1. Présentation des stratégies BoP**

### **1.1. Les caractéristiques à retenir**

Les stratégies BoP sont encore mal connues ou méconnues. La diffusion des imprécisions favorise un regard acerbe sur les projets de ces stratégies. Si nous ne contestons pas les critiques, nous préférons préciser à nouveau les principales caractéristiques de ces stratégies de manière à conduire le débat sur des bases communes. Parmi les caractéristiques déterminantes et/ou éléments constitutifs de ces pratiques, nous choisissons d'en présenter cinq :

1) Les stratégies BoP sont des stratégies développées par des entreprises de type capitaliste. Elles se distinguent donc des entreprises de l'économie sociale et solidaire dont nous pourrions imaginer que le projet est à vocation sociale. L'intérêt repose donc premièrement sur l'apparente inadéquation des projets : non, il n'existe pas seulement des entreprises friedmanienne, ou encore les entreprises capitalistes peuvent se découvrir un projet autre que celui de se préoccuper des seuls actionnaires. Nombreuses sont les entreprises qui se lancent : Aravind, Danone, Essilor, Lafarge, Nestlé, Schneider Electric, Véolia, pour ne citer qu'elles.

2) Les stratégies BoP sont une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (Martinet, Payaud, 2008) qui vise une population précise : cette population est extrêmement démunie, elle se trouve à la base de pyramide de la richesse mondiale, à savoir les personnes qui disposent de moins de 2\$ par jour, c'est pourquoi elle est communément appelée BoP, Bottom of the Pyramid, utilisée par Prahalad (2004) dans son ouvrage intitulé « 4 milliards de nouveaux consommateurs ». Ainsi, le second intérêt réside dans le fait que rares sont les stratégies RSE qui jusque-là se fixaient un objectif proche de l'aide au développement. Par exemple, la vision corporate de Danone intègre implicitement cet objectif « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », Schneider Electric propose dans le cadre d'un programme responsable d'apporter une électricité propre et sûre à ceux qui en ont le plus besoin partout dans le monde.

3) Ceci dit, si les stratégies BoP et l'aide au développement visent notamment une population extrêmement démunie, la RSE-BoP se démarque de l'aide au développement dans son intention. Dès lors qu'une stratégie RSE aurait pour projet une aide exclusivement traduite par un don tel un don financier ou un don de produits et/ou services, cette stratégie ne sera pas considérée comme une stratégie RSE-BoP, mais comme une stratégie cosmétique selon la taxonomie que nous avons proposée (Martinet, Payaud, 2008). Dans les pays anglo-saxons,

cela relève traditionnellement du "charity business" ou d'une conception purement philanthropique de la RSE d'inspiration protestante (Weber). Dans les pays latins ce sont plutôt les nombreuses formes d'économie solidaire qui s'inscrivent dans l'optique du don. Ainsi, une troisième caractéristique réside dans l'intention de ne pas réduire l'aide à de l'assistance ponctuelle, les stratégies BoP n'ont donc pas vocation d'aide d'urgence, car elles s'inscrivent dans la durée au sein des communautés locales. Dans un programme d'électrification d'un petit village de 1000 foyers, Schneider Electric développe un programme de formation à la maintenance de l'installation de 100 personnes et la création de 50 emplois supplémentaires. La difficulté résidera davantage dans sa pérennité, mais le projet lui-même et son implémentation s'inscrivent nécessairement dans la durée.

4) Les stratégies BoP nécessitent certes un investissement financier, mais reposent sur une implication des communautés locales aux process de conception, de distribution. En effet, ces populations ne peuvent devenir consommateurs potentiels que si une politique d'innovation radicale est poursuivie. Une nouvelle enveloppe prix/performance doit être conçue afin de diviser par dix et parfois deux cents le prix d'un produit/service comparable en Occident ; des innovations radicales de produits et méthodes de distribution, des réagencements de compétences des opérateurs, des programmes de formation, des interfaces producteurs/distributeurs/clients totalement inédites sont indispensables pour redessiner totalement le système d'activités et le rendre économiquement viable dans des contextes à très faible pouvoir d'achat, infrastructures déficientes, pratiques locales de corruption... Ces innovations radicales reposent notamment sur la participation des populations locales à ces process. En développant un nouveau système de distribution, l'entreprise a créé des emplois et de fait a généré des impacts sociaux positifs sur le territoire. Trois pays bénéficient à l'heure actuelle de ce modèle de distribution sociétal. Les « daniladies » en Afrique du Sud, les « Grameen ladies » au Bangladesh et les « cruceros » au Mexique. Dès 2005, les daniladies distribuaient un yaourt conçu pour répondre aux besoins nutritionnels des enfants et accessible financièrement. Les daniladies sont des femmes au chômage qui vendent le produit en faisant du porte-à-porte dans les townships, encadrées par des danigrandma, femmes de la township dont le niveau d'éducation est plus élevé. En 2007, l'expérience est renouvelée au Bangladesh. Les cruceros qui vendent les produits Danone Mexique dans la rue obtiennent l'équivalent du SMIC Mexicain ainsi qu'une couverture sociale pour 32 yaourts vendus.

5) L'intégration de ces communautés locales aux process ne peut se réaliser sans un exercice anthropologique, sans lequel le risque serait de considérer qu'il existe un seul type de

pauvreté, d'identifier incorrectement les besoins de telle ou telle pauvreté, pire de créer plus d'effets pervers que de soutien, etc. Ainsi, la pratique du management stratégique ne doit pas s'exercer sans un souci anthropologie. Dans des filiales d'Afrique Centrale, Nestlé organise un programme pour mieux appréhender les besoins des communautés locales en termes d'alimentation. Des rencontres au sein des foyers sont donc réalisées de manière à identifier quels mets sont préparés, quels sont les ingrédients utilisés et quelles méthodes sont employées, une équipe Nestlé accompagne parfois la famille de l'achat des produits jusqu'à la présentation des plats sur la table.

## **1.2. La taxonomie**

Dans notre taxonomie (Martinet, Payaud, 2008), nous exposons d'autres stratégies de RSE, les stratégies-BoP, avec les cinq caractéristiques présentées ci-dessus sont une des stratégies de responsabilité sociale des entreprises la plus impliquante, la plus intégrée et la plus complexe, inscrite dans la durée.

Rappelons ce repérage des pratiques de responsabilité sociale des entreprises de capitaux. Les stratégies de R.S.E. sont plus ou moins présentes et engagées selon la nature même de l'entreprise. Ainsi, les colonnes identifient des formes de R.S.E. croissante, allant de l'entreprise « Friedmanienne » à l'entreprise sociale. La première ne pratique pas et ne souhaite pas pratiquer une quelconque responsabilité sociale autre que de maximiser la richesse des actionnaires selon la célèbre injonction du monétariste de Chicago, sa devise « profit for profit ». La seconde fait de la R.S.E. sa raison d'être même. Cette taxonomie offre une base pour discuter l'évolution de ces stratégies, le passage d'une catégorie à une autre et les limites de la convergence entre les engagements les plus avancés et « l'entreprise sociale ».

**Tableau 2 : Taxonomie des stratégies de R.S.E.**

	Entreprise Friedman « profit for profit »	R.S.E. dit « cosmétique »	R.S.E. impliquée		R.S.E. - B.O.P. (Pralhad, 2004)	Entreprise Sociale
			R.S.E. annexe ou périphérique	R.S.E. intégrée		
<b>L'Entreprise Focale et/ou ses Filiales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadbury et Téléthon (13)</li> <li>- Deloitte et actions sur l'environnement (8)</li> <li>- AGF/environnement (8)</li> <li>- Barclay's et «Women's Development Workshop» (6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions de mécénat : Vinci, Bouygues, Cari (2)</li> <li>- Création de filiale SODIE de Usinor, GERIS de Thalès, AREVALDELFI d'Areva... (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veolia Waterforce : création d'équipe experts d'urgence humanitaire (1)</li> <li>- Fondation : Bristol-Myers Squibb, Mérieux (13), Somfy (8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TechniJad (Epsi-Phone) et Hermélios : solution intégrée pour le dév. d'un pays par son dév. rural</li> <li>- Casas Baya : ameublement, distri et crédit</li> </ul>	
<b>Partenaire(s) Entreprise(s)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecco + Entreprises clientes + AGEFIPH pour insertion handicapés (9)</li> <li>- Axa + Quiksilver + Danone + Sodhexo et participation au tour de France à la Voile (11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Caux Round Table et Principles For Business (13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schneider Electric + Auchan, IBM, Air France ... pour enfant@hôpital (7)</li> <li>- Areva + BeCitizen pour cartographie PP et session avec elles (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EDF + TOTAL + NUON = programme ACCESS (Maroc, Mali, Af. du Sud) réseau électrique dans zones rurales</li> </ul>	
<b>Partenaire(s) Entreprise(s) Sociale(s)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procter &amp; Gamble + Fondation France pour « Du Soleil dans les murs » (11)</li> <li>- Nestlé + Samu Social (12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PSA + Samu Social = Parc automobiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accor + AgriSud pour dév. local et territorial (3)</li> <li>- SEB + Habitat et Humanisme pour insertion par le mieux vivre (11) - BNP-Paribas + ADIE = octroi de micro crédit (12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danone + Grameen Bank : 500 micro exploitations et 1500 distri Indiv.</li> <li>- Veolia Eau et prêts adaptés à Tétouan et Tanger (Maroc)</li> </ul>	
<b>Partenaire(s) « non profit »</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axa + Assoc. Verticale pour «Raid Verticale 2001» (9)</li> <li>- EuroDisney + Assoc. pour vacances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Areva + G.I.P. Esther pour SIDA (14)</li> <li>- HSBC + SOS Village pour «Future First» (4)</li> <li>- Schneider Electric +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accor + Ecpat contre l'exploitation sexuelle des enfants (4)</li> <li>- Carrefour + FIDH (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lafarge + Ashoka</li> <li>- Veolia Eau et assoc pour distri au Maroc</li> </ul>	

		d'enfants malades (7)	Terre Solidaire (10)			
	Entreprise Friedman « profit for profit »	R.S.E. dit « cosmétique »	R.S.E. impliquée		R.S.E. - B.O.P. (Pralad, 2004)	Entreprise Sociale
			R.S.E. annexe ou périphérique	R.S.E. intégrée		
<b>Population, boutiquiers</b>		<i>Une R.S.E. « cosmétique » est indifférente à l'intégration de la population ou des boutiquiers d'un territoire</i>	- PPR et SolidarCité, assistance au bénévolat	- Loro Piana et élevage de Vigognes au Pérou (3) - Nestlé : lait en Ouzbékistan, Café au Nicaragua... (1)	- Unilever et les « Shakti women » - Cemex et «Patrimonio Hoy» - Danone et «Daniladies» en Af. du sud et «Agents Kuats» en Indonésie - Sanofi-Aventis et réseau de pharmacies en Afrique	
<b>Pouvoirs Publics</b>		- SFR + Ministère Educ.Nat pour «Passeport Ingénieurs Telecoms» (10) - IBM et Kidsmart dans les écoles (5) - TNT + Ministère Transports pour Dangers de la route (5)	- A. Raymond + Ville Grenoble pour réindus. de site et reclassement de salariés (3) - Areva + ville de Pontarlier = idem (3) - filiale Side de Michelin pour conseil en création d'Etse avec coll. locales (3)	- TNT + Gdes Villes de France pour « Livraison Propre » (3)	- Sanofi-Aventis : accès médicaments pays du Sud - Essilor + hôpitaux Inde	

**Légende : le chiffre qui suit l'action, par exemple (8), identifie la thématique dans laquelle l'entreprise a inscrit l'action**

1	Aide aux pays en développement	8	Environnement
2	Culture	9	Handicap
3	Développement local et territorial	10	Insertion professionnelle
4	Droits de l'Homme	11	Insertion sociale
5	Education et Formation	12	Lutte contre l'exclusion
6	Egalité des chances dans l'entreprise	13	Pratiques commerciales et solidaires
7	Enfance et jeunesse	14	Santé

### **1.3. Les fondements théoriques**

Rappelons brièvement quels sont les champs théoriques sollicités par les stratégies-BoP.

Les stratégies BoP ne peuvent pas se passer de certains fondements. L'entreprise est « en société » et non pas seulement « en marché » (Martinet, 1984). Ainsi, ses actions sont contraintes et habilitées par des structures sociales en mouvement, ses activités sont encadrées dans des territoires, et, dès lors, elle est un ensemble de parties prenantes parmi d'autres. Les implications d'une telle conception suggèrent de mentionner la théorie de la structuration de Giddens (1984, 1987), l'encastrement de Granovetter et, avant lui Polanyi, (1944) ainsi que la théorie des parties prenantes bien souvent référée à Freeman (1984). L'entreprise se retrouve en position de développer des relations avec des parties prenantes-partenaires, pour construire ensemble des jeux coopératifs à somme positive. L'encastrement, quant à lui, se présente comme un principe de réalité, il n'y a pas de transaction purement marchande qui ne soit un phénomène encadré, c'est-à-dire qui ne soit pas liée ou qui ne résulte pas de relations sociales, culturelles... Toute stratégie RSE-BOP appelle au contraire des outils et des dispositifs profondément réencadrés dans les contextes locaux. La structuration de l'encastrement des transactions de parties prenantes-partenaires nécessite que chacune développe des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Puisque celles-ci désignent le renouvellement continu des compétences visant une congruence avec un environnement, tout à la fois économique, social, territorial, écologique, sectoriel... Les capacités dynamiques construisent une capacité de résilience qui passe par des processus d'apprentissage individuel, collectif, complet, évolutionniste et structurant (Payaud, 2005a, 2005b). Cette capacité de résilience est un processus qui permet de créer un équilibre d'intérêts entre parties prenantes, et non des seuls propriétaires et/ou dirigeants. Ce renouvellement des compétences répond certes à un critère de survie, mais de survie durable qui suggère de satisfaire des demandes politique, sociale, écologique, mais bien évidemment aussi économique et financière. Ainsi, l'entreprise doit apprendre de la population, elle doit s'imprégner des spécificités et assembler des compétences locales, intégrer les subtilités culturelles et les particularités qui font que ce marché se distingue de celui des pays riches. L'entreprise peut ici être comprise à la manière des géographes où elle occupe une place originale entre la dimension locale du territoire et la dimension globale de l'économie. L'entreprise transforme les territoires à travers l'ensemble des flux matériels et humains qu'elle génère. Elle agit comme un vecteur majeur des mutations économiques, sociales et spatiales du monde contemporain (Daviet, 2005). L'entreprise est l'« un des grands acteurs de



l'espace » (Brunet et alii, 1992). Les habitants intégreront en retour l'entreprise à leur quotidien parce qu'elle répondra parfois à un besoin, le plus souvent à des nécessités vitales (revenu, produit de base...). Les populations y sont naturellement incitées car malheureusement comme le mentionne Yunus (1997) à propos du micro-crédit « Le choix est dramatiquement simple : ou (la dame) emprunte à Grameen, ou elle voit mourir ses enfants ». Ainsi, entrepreneurs locaux, population locale et entreprise peuvent construire des relations riches, économiques mais aussi sociales, culturelles ; cette coalition d'individus et d'organisation enchâssée dans un système socio-économique local crée « une communauté », au sens de Peredo et Chrisman (2006). Ces auteurs développent le concept d'« entreprise fondée sur la communauté » – Community-based enterprise, CBE –, et y voient une stratégie soutenable du développement local des pays pauvres.

## **2. La prise en considération des communautés locales**

Nous présentons ici, ce que signifie impliquer, prendre en considération, intégrer les communautés locales au sein de stratégies de RSE, telles que des stratégies BoP.

### **2.1. Sortir de l'hétérodéfinition de la pauvreté**

Le Prix Nobel de la Paix Muhammad Yunus dit avoir dû affronter nombre de préjugés : les pauvres ne sont pas capables de s'en sortir, ne savent pas travailler en équipe, décider par eux-mêmes, gérer un prêt...ou bien la certitude que la meilleure forme de développement, c'est l'aide apportée à des projets centralisés, de grande ampleur et entrepris par les gouvernements... Pour Yunus au contraire, la pauvreté est un produit de la société, de la façon dont elle est structurée, il ajoute également : « Les pauvres ne sont pas pauvres parce qu'ils sont illettrés ou peu éduqués, mais parce qu'ils ne peuvent pas conserver les bénéfices de leur travail – et cela parce qu'ils n'ont pas accès au capital et que ceux qui le contrôlent définissent seuls les règles du jeu » (Yunus, 1997 : 330).

Si l'on veut agir sur la pauvreté, on ne peut l'appréhender et la juger de manière générale, sur un plan universel, comme si la définition traversait le temps et les espaces sans perturbation, elle ne peut subir un traitement positiviste, a-historique, a-temporel, a-contextuel. Rahnema et Robert (2008) propose donc de la considérer dans son contexte historique et culturel, dans ses formes culturellement incarnées. On ne peut non plus se contenter d'une quantification, réduite à un seuil de pauvreté ou une durée de vie par exemple. Seule la facilité de la communication et la filiation avec Prahalad justifient que nous

indiquions BOP par le critère du « moins de 2 dollars par jour ». Mais nos travaux s'emploient au contraire à s'en affranchir. D'ailleurs, les discours sont nombreux et généralement choquants, pour sensibiliser, mobiliser, jusqu'à saturation d'émotions, et la pauvreté en ressort finalement banalisée. Ainsi, 27 millions d'enfants ne reçoivent pas les vaccinations essentielles, 6,5 millions d'enfants meurent avant leur premier anniversaire, 973 millions de personnes souffrent de la faim dans le monde, la moitié de la population mondiale vit avec moins de deux dollars par jour, etc. deviennent des défis économiques que la seule économie peut résoudre.

Dès lors, Rahnema et Robert (2008 : 53) constate que la pauvreté ainsi chiffrée par l'homo oeconomicus incarne une idée de la richesse quantifiable et observable de l'extérieur, ce qui est l'antithèse du sens et de la forme de plénitude propre aux communautés pauvres : « Le pauvre certifié, objet potentiel d'intervention des pouvoirs publics, est le produit de l'internalisation d'une hétérodéfinition – littéralement : une définition par d'autres ».

Ne voyant dans le pauvre que le manque, nous ne voyons pas ce qu'il possède. Ce qu'il possède n'est pas nécessairement chiffrable, quantifiable, reproductible et généralisable. C'est une autre richesse. Les auteurs qui se sont intéressés à la pauvreté « de près », in situ, sont au contraire unanimes pour révéler une force, une potentialité des démunis, une « puissance des pauvres » (Rahnema et Robert, 2008). Bien avant ces derniers, Perroux intitulait déjà ainsi une section de son ouvrage « L'Economie du XXe Siècle » (2<sup>e</sup> éd. 1964, pp.585 sq). Encore faut-il, pour l'entreprise, vouloir s'intégrer pleinement dans les sites choisis et, bien loin de les exploiter, s'attacher à les habiter.

## **2.2. La couverture des « coûts de l'homme » et le développement des « capacités »**

La raison d'être des stratégies RSE-BOP est de s'adresser à des populations très pauvres et de contribuer, par la création d'activités à réduire, de façon durable ces situations de dénuement personnel et collectif. L'approche de la pauvreté a clairement marqué que celle-ci ne se réduisait pas au seul indicateur de revenu, même si celui-ci reste significatif et présente des vertus communicationnelles non négligeables.

L'appréciation de l'authenticité des stratégies RSE-BOP, toujours suspectes de favoriser surtout l'image de la firme initiatrice, impose un bouclage dialogique. Le management stratégique, guidé par des propositions formulées, doit être mis en tension et

contrôlé par des critères de conception et d'évaluation, affinés et construits en adoptant d'emblée le point de vue des communautés locales et/ou de leurs membres.

Deux pensées fortes, élaborées à quatre décennies d'intervalle par deux économistes de premier plan, tous deux puissamment orientés par une philosophie humaniste, François Perroux et Amartya Sen, offrent une pertinence, une convergence et une complémentarité remarquables pour fonder ces critères.

### **2.2.1. Les coûts de l'homme de François Perroux**

Dès 1952, François Perroux (1903-1987) propose la notion de coûts de l'homme qui allait constituer un principe capital et récurrent de toute sa philosophie et de sa construction théorique du développement (Perroux, 1981). Il n'est pas indifférent d'observer qu'il inscrit ce principe en contrepoint de ce qu'il considère comme « l'échec de l'économie avare » en même temps que l'impasse de la théorie néo-classique dans une note de bas de page de « L'économie du XXème siècle » parue en 1961 : « Bien entendu, le concept de coût de l'homme n'est qu'un outil et nous avons à construire l'outil selon la tâche concrète que nous nous proposons. Celle qui est visée dans cet exposé est l'élimination du scandale de la mort et de la lente destruction de millions et de millions d'hommes sur une planète où des groupements nationaux et des classes sociales défendent âprement leurs propres niveaux de vie. Il nous paraît que, tant que ce scandale n'est pas abordé « de front », la science économique est une misérable recette d'enrichissement de quelques-uns » (L'Economie du XXème siècle, 2<sup>ème</sup> éd, 1964, p.344).

A cette économie avare, au profit de quelques uns, servie par une théorie économique, implicitement normative sous le masque de l'apparente objectivité de la mathématisation, Perroux opposera sans relâche une économie du genre humain, explicitement orientée vers le plein de développement de tout l'homme et de tous les hommes. Retenons, pour notre présent objet, la clé de voûte que constitue la notion de coût de l'homme. « Dans un ensemble humain, les coûts de l'homme se répartissent opérationnellement en trois groupes. Ce sont : 1<sup>e</sup> Ceux qui empêchent les êtres humains de mourir (lutte contre la mortalité dans le travail professionnel et hors des limites de ce travail ; 2<sup>e</sup> Ceux qui permettent à tous les êtres humains une vie physique et mentale minima (activités de préventions hygiéniques, de soins médicaux, de secours invalidité, vieillesse, chômage) ; 3<sup>e</sup> Ceux qui permettent à tous les êtres humains une vie spécifiquement humaine, c'est-à-dire caractérisée par un minimum de connaissances

et un minimum de loisirs (essentiellement : coûts d'instruction élémentaire, coût de loisir minimum) » (L'Economie du XXème siècle, 1964, p.344).

Selon Perroux, cette émergence de coûts de l'homme dans les économies évoluées depuis le milieu du 19<sup>e</sup> siècle, impose une réforme radicale de l'économie et du calcul économique. Leur couverture lui semble impossible pour les pays sous-développés pris isolément, alors qu'elle est partielle dans les pays développés via la redistribution des revenus, le droit du travail, les services publics gratuits. Cette impossibilité pour les uns, cette insuffisance pour les autres, appellent des solutions supranationales, des combinaisons nouvelles d'espaces et de structures par des innovations institutionnelles et organisationnelles massives et immédiates, au-delà des nations. (Propos publié entre 1950 et 1960 !).

Cette notion amène Perroux à distinguer deux sortes de pauvreté : l'une, absolue, quand il y a malnutrition pour un effort normal, insuffisance de vêtements, de soins, d'instruction. Les coûts de l'homme y sont loin d'être couverts. L'autre pauvreté, relative, est plus insidieuse, qui frappe les couches les moins favorisées, dépendantes et humiliées quand elles disposent de ressources très inférieures au standing décent, et ce tant dans les sociétés dites riches que dans les pays pauvres. A cet égard, Perroux préfigure les travaux contemporains du philosophe Margalit sur « La société décente » (Margalit, 2007) ou de Sen précisément sur « L'idée de justice » (Sen, 2009). A de nombreuses reprises, il analysera d'ailleurs la pauvreté, absolue comme relative, sous l'angle de l'aliénation : absolue, elle aliène l'être humain aux choses et aux hommes ; relative, elle l'aliène aux riches qui sont, eux-mêmes, aliénés aux choses : capitaux et argent. La première lui semble une sorte de sommeil, la seconde une dépendance, une hétéronomie, qui impose de vivre faiblement, par délégation (Perroux, 1969, 1970).

L'économie de l'homme et de tous les hommes que construit Perroux retient la personne en lieu et place du vulgaire, anonyme et amputé « homo oeconomicus », que Sen analysera d'ailleurs comme un « idiot rationnel » (Sen, 1993).

En somme, l'homme retenu de façon heuristique dans la conceptualisation et que les institutions auront charge de faire advenir est une personne singulière, dotée de mémoire, de projets, de coordonnées sociales, d'énergie de changement, autonome mais/parce que socialisé, construisant son propre itinéraire de changement dans une myriade de conflits-coopérations et de dialectiques du dialogue avec ses semblables pourtant inexorablement différents. L'adoption de ce modèle de l'homme au demeurant parfaitement compatible avec

celui de Sen (Ballet et alii, 2005) nécessite absolument le recours à l'analyse anthropologique et située – l'homo situs – dans le management stratégique RSE-BOP que nous tentons d'élaborer.

### **2.2.2. Les capacités d'Amartya Sen**

La pertinence de Perroux, et la généralisation de son modèle de l'homme, sont puissamment confortées par l'œuvre de Sen, hindou d'origine bengali, anglo-américain d'adoption professionnelle et Prix Nobel 1998. Sen offre une pensée-méthode originale qui vient enrichir et opérationnaliser les avancées conceptuelles de Perroux.

Pour Sen, comme pour Perroux d'ailleurs, la pauvreté ne s'analyse pas convenablement via les seuls revenus. Elle est, beaucoup plus largement, une privation des capacités<sup>1</sup> élémentaires. Les hétérogénéités personnelles, la diversité des environnements physiques, la variété des climats économiques, sociaux, politiques, les différences de perspectives relationnelles... pèsent fortement, non seulement sur l'accomplissement ou la réalisation des personnes, mais aussi sur leur liberté même d'accomplir.

En opposition avec les approches dominantes fondées sur l'utilité et les revenus, l'approche par les capacités s'intéresse à l'éventail des possibilités d'être et d'agir, qui borne les fonctionnements effectués mais aussi les fonctionnements possibles de chacun ici et maintenant. Il s'agit donc de se préoccuper tout autant de la capacité de faire des choses que chaque individu a des raisons de valoriser, que de ce qu'il réalise effectivement.

Pour Sen, les capacités entretiennent des liens très étroits avec la liberté, la justice – ou plutôt l'injustice – et finalement la vie humaine. En effet, l'approche par les capacités pose l'extension de la liberté de tout un chacun comme fin, mais aussi moyen, du développement ou, en d'autres termes comme constitution et instrument du développement. Important tout autant l'élargissement des possibilités d'être et d'agir (capacités), la profondeur et la qualité des fonctionnements envisageables et réalisés que la liberté des processus de choix ou des façons d'y parvenir.

L'extrême pauvreté est la privation des capacités fondamentales qui interdit d'envisager même les fonctionnements élémentaires : se nourrir, se vêtir, se loger, se soigner,

---

<sup>1</sup> Avec Jean-Paul Maréchal (2005) et Danielle Zwarthoed (2009), nous retenons « capacité » pour traduire « capability » alors que la plupart des traducteurs de Sen en français préfèrent le néologisme « capabilité » dont la supériorité n'est pas évidente.

lot de beaucoup en Inde ou en Afrique sub-saharienne où l'horizon peut se borner à trouver quotidiennement deux dollars pour subsister jusqu'au lendemain. En ce sens, et Sen le souligne, la pauvreté est infiniment plus importante et grave que le fait de n'avoir que deux dollars par jour.

Sen considère que l'approche par les capacités est une méthode générale qui oriente l'attention sur le repérage des libertés réelles d'un individu ou d'un groupe, sur leurs avantages ou désavantages appréciés en termes de possibilités d'envisager et de réaliser des fonctionnements satisfaisants. Il propose de dresser une cartographie des capacités ou des possibilités (et des droits) d'accès à des fonctionnements spécifiquement humains.

Cette pensée-méthode révèle les positions épistémologiques de Sen : contrairement à ce que prône l'approche utilitariste et la théorie économique standard ou le courant dominant en sciences de gestion, il ne suffit pas de compter, car tout jugement social sérieux doit intégrer une pluralité de valeurs.

Le fait que les capacités puissent être incommensurables n'est pour Sen, ni original, ni problématique. Cela indique seulement que l'on a à faire avec des choix non-triviaux qui ne se réduisent jamais à un classement cardinal voire ordinal. Pour lui, comme pour Perroux, il faut raisonner et débattre pour évaluer et pas seulement compter.

La préférence de Sen pour l'évaluation raisonnée, intelligente et discutée plutôt que pour le calcul simple, qui ne s'applique bien qu'aux cas triviaux, le conduit à se méfier de toute liste fixe et de toute pondération a priori de fonctionnements ou de capacités. C'est au contraire la tâche à laquelle s'est attelée, en philosophe, Nussbaum, qui défend la possibilité d'une liste universelle, obtenue par recoupement, et susceptible de rendre compte des capacités que doit pouvoir mobiliser toute vie humaine sans préjugé métaphysique particulier. Sa liste de dix rubriques (cf. encadré ci-dessous) englobe les coûts de l'homme de Perroux et la notion de seuil, qu'elle introduit par rapport à Sen, renvoie à l'idée de couverture minimale de ces coûts, chère à l'économiste français. On observe que si les capacités ne sont pas hiérarchisées mais interdépendantes, Nussbaum confère cependant à « la raison pratique » (n°6) et à « l'affiliation » (n°7) le rôle d'organiser et d'imprégner les autres capacités. Ce choix révèle bien le libéralisme politique dans lequel elle dit se situer sans renoncer à un universalisme sensible au pluralisme et aux différences culturelles. Son approche est centrée sur chaque personne, envisagée comme une fin, prise individuellement mais reliée à ses

semblables. On retrouve là encore Perroux dans sa finalité de plein développement de tous les hommes et de tout l'homme, toujours considérés en société.

Sen, quant à lui, observe justement les interactions entre le social et l'environnement : l'accroissement de l'instruction et de l'activité rémunérée des femmes dans les pays pauvres contribue à faire chuter leur taux de fécondité et donc la pression sur l'écologie. Il suffit d'ailleurs de parcourir les pays ou les régions très pauvres, à peu près partout sur la planète, pour saisir le lien immédiat entre la pauvreté, le déboisement, la pollution et, en retour, l'état sanitaire des populations. Sen retient l'argument de Bouddha : l'homme étant beaucoup plus puissant que les autres espèces a une responsabilité particulière à leur égard. Ce qui lui permet de donner au développement l'objectif de maintenir, voire d'étendre les libertés et les capacités des gens sans compromettre celles des générations futures dans une formulation qui rejoint les énoncés officiels du développement durable.

#### **Encadré : Les capacités selon Martha Nussbaum**

- 1) **Vie.** Avoir les moyens de vivre jusqu'à la fin une vie d'une durée normale ; ne pas mourir prématurément ou avant que la vie soit diminuée au point qu'elle ne vaille plus la peine d'être vécue.
- 2) **Santé physique.** Avoir les moyens de jouir d'une bonne santé, y compris la santé reproductive ; avoir une alimentation convenable ; avoir un logement décent.
- 3) **Intégrité physique.** Avoir les moyens de se déplacer librement d'un endroit à l'autre ; que son corps soit considéré comme souverain c'est-à-dire avoir les moyens d'être protégé contre les agressions, y compris les agressions sexuelles, les abus sexuels sur mineurs et la violence domestique ; avoir la possibilité de jouir d'une sexualité satisfaisante et du choix en matière de reproduction.
- 4) **Sens, imagination et pensée.** Avoir les moyens d'utiliser ses sens, d'imaginer, de penser et de raisonner, grâce à une éducation adaptée. Avoir les moyens de faire fonctionner son esprit dans un cadre où sont garanties la liberté d'expression dans les domaines politique et artistique et la liberté de la pratique religieuse. Avoir les moyens de chercher le sens ultime de la vie selon ses propres convictions.
- 5) **Emotions.** Avoir les moyens d'éprouver de l'attachement pour des objets et des personnes extérieurs à nous-mêmes.
- 6) **Raison pratique.** Avoir les moyens de se forger une conception du bien et de s'engager dans une réflexion critique sur la façon de conduire sa vie.
- 7) **Affiliation.** A) Avoir les moyens de vivre avec les autres et d'être ouverts à eux. B) Avoir les bases sociales pour le respect de soi-même et l'absence d'humiliation
- 8) **Autres espèces.** Avoir les moyens de vivre en se souciant des animaux, des plantes et de la nature, et en relation avec eux.
- 9) **Jeu.** Avoir les moyens de rire, de jouer et de s'adonner à des activités récréatives.
- 10) **Contrôle de son environnement.** A) Politique. Avoir les moyens de participer effectivement aux choix politiques. B) Matériel. Avoir les moyens de détenir les biens.

### 2.3. Des constructions conceptuelles complémentaires

Une comparaison fine des conceptions du développement montrerait leurs convergences, leurs différences, voire leurs divergences<sup>2</sup>. Pour notre projet, et dans le souci de construire une connaissance opératoire, l'insistance sur leur complémentarité importe davantage.

Bien qu'élaborées à quarante ans d'intervalle et donc dans des contextes économiques, politiques et idéologiques très différents, la convergence de ces deux pensées est tellement évidente que l'on en arrive à se demander comment Sen n'a pas lu son aîné. La conception très ambitieuse du développement de Perroux – changement de structures mentales et sociales en faveur du plein épanouissement de la ressource humaine – contient sans difficulté celle de Sen : le développement comme liberté.

De façon plus opératoire, la méthode de saisie des capacités individuelles et/ou collectives des populations considérées, au-delà de leurs fonctionnements actualisés, gagne à être orientée par le souci d'évaluer et d'améliorer la couverture des coûts de l'homme, du plus immédiat (se nourrir) jusqu'au plus complexe.

D'évidence, Sen reste plus proche de la tradition anglo-saxonne, centrée sur l'individu et l'efficacité du marché, alors que Perroux défendait en son temps « l'économie généralisée », où l'échange marchand se voit sans cesse complété et régulé par la contrainte et le don. Cependant, et à mesure que sa pensée se fortifie, Sen met aussi l'accent sur la nécessité d'institutions extérieures pour assurer les libertés politiques, produire des biens collectifs, offrir des facilités sociales (éducation, santé...) qui accroissent les capacités des individus et les protègent, comme le développent les analyses bien connues de De Soto (2005). Et, rejoignant Perroux, lutter contre l'incurie des dirigeants en assurant la liberté de l'information, favoriser le dialogue social et garantir les libertés substantielles...

On retrouve logiquement ici « les conditions extérieures aux individus » mais qui sont susceptibles de « se combiner à leurs capacités internes » pour reprendre le vocabulaire de Nussbaum. Sa liste de capacités a d'ailleurs comme vocation première de servir de base

---

<sup>2</sup> Au moment où nous rédigeons ce travail, nous découvrons la remarquable communication de Gérardin, Poirot (2004), qui se livre à cet exercice : « Pour une économie au service de l'homme : François Perroux et Amartya Sen, deux auteurs en quête du concept de développement », *1ères journées du GRES*, Bordeaux 4, 16-17 septembre 2004.



universelle à des principes constitutionnels, ou à guider fermement le politique, et ce, quel que soit le régime.

Il est également intéressant d'observer que Perroux qui contribua, en son temps, à la comptabilité nationale et proposa des critères multiples pour qualifier le développement contre l'hégémonie du taux de croissance du PIB, ressort là encore, comme l'aîné de Sen, co-auteur d'un indice de développement humain pour le PNUD et, très récemment, membre de la commission Stiglitz installée par le président de la République française sur le même thème.

Pour notre propos, la complémentarité de Sen et Perroux porte également sur les niveaux ou les plans qu'ils considèrent. Sen admet la possibilité d'identifier les capacités d'un collectif – ici ce que nous avons appelé les communautés locales – tout en considérant que la liberté individuelle reste l'objectif premier et en se méfiant des modèles organiques. Perroux, quant à lui, insistait sur le plein développement de tous et de chacun entendus comme personnes singulières et sa conception de l'économie généralisée –échange, don, contrainte- renvoie à un acteur autonome mais interdépendant et, le cas échéant à un acteur collectif.

Et c'est incontestablement Perroux, beaucoup plus attentif à ce qu'il appelait les macro-unités – notamment les firmes transnationales – et à leurs luttes-concours avec les états-nations (Perroux, 1982), qui nous permet le bouclage avec le management stratégique. Avec sa théorie des unités actives (1975), il offre un cadre englobant parfaitement compatible avec la théorie du comportement stratégique d'Ansoff et les approches centrées sur les parties prenantes (Martinet, 1984, 2009a). Pour lui, l'entreprise est « en société » et pas seulement « en marché » et la stratégie représente l'effort continué pour imaginer et contrôler son cheminement, pour doser les luttes-coopérations, pour conserver son autonomie dans l'interdépendance, en tentant de reconstituer et de développer son potentiel de performances comme son acceptation par les sociétés concernées.

Comme cet article le développe, les stratégies RSE-BOP conduites par un groupe multinational passent par une intense coopération avec les territoires d'accueil et les communautés locales concernées.

On ne peut qu'être saisi par la formulation de Perroux il y a... 29 ans :

« Réduit à l'essentiel ce schéma montre comment la grande firme implantée dans un pays en développement déstabilise le milieu originaire et l'extravertit ; il suggère aussi, à l'égard de ce milieu, le

contenu d'une politique d'intraversion méthodique. Elle consistera à soumettre l'implantation à des conditions telles que la grande firme ait intérêt à orienter quelques-unes de ses activités vers l'intérieur, ou à relier par des investissements appropriés les activités locales à la grande firme » (« Pour une philosophie du nouveau développement », 1981, p.185).

Nul doute que les émergences de stratégies RSE-BOP que nous constatons et, au-delà, le cadre de management stratégique que nous proposons pour le guider et les conforter eussent été examinés avec attention par Perroux.

#### Conclusion :

En accord avec Betbèze (2010), nous considérons qu'il faut, contre le cynisme facile, prendre la RSE-BOP au sérieux et prendre au mot ceux qui l'expérimentent et la médiatisent. Ainsi le président de Danone : « Les évolutions de la crise actuelle (...) nous rappellent qu'on ne peut faire l'économie d'une forme de solidarité entre acteurs. Elles nous rappellent le bon sens : qu'aucun organisme ne se développe dans un milieu appauvri ou dans le désert. Et qu'il est donc de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de son environnement économique et social, ce que l'on pourrait appeler, par analogie, son écosystème (...) Nous avons déjà bâti dans plusieurs endroits du monde des structures de développement économique local mais, au moment où l'environnement des entreprises montre combien il peut être fragilisé rapidement, nous pensons qu'il faut systématiser cette démarche, lui donner plus d'ampleur et de pérennité » (F. Riboud, Le Monde, 03/03/09, p.18).

## Références bibliographiques

- Ballet et alii, (2005)
- Bethèze J.-P. (2010), Crise : par ici la Sortie, Paris, PUF.
- Brunet R. et alii, (1992), Les mots de la géographie, dictionnaire critique, Montpellier-Paris, La Documentation Française, 520 pages.
- Daviet S., (2005), Industrie, Culture, Territoire, Paris, L'Harmattan.
- Freeman R.E., (1984), Strategic Management : a Stakeholder Approach, Pitman Publishing Luc, Marshfield.
- Giddens A., (1984/87), La Constitution de la Société, Paris, PUF.
- Margalit, 2007
- Martinet A.C., (1984), Management Stratégique, Organisation et Politique, Paris, Mc Graw Hill.
- Martinet A.C., Payaud M.A., (2008a), « Formes de RSE et Entreprises Sociales. Une Hybridation des Stratégies », Revue Française de Gestion, vol.34 n°180, Janv-Fév.
- Martinet A.C., Payaud M.A. (2010), La Stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés : une modélisation dialogique », Revue Française de Gestion, n°Spécial « Entreprise et Pauvreté », vol.36(208-209), nov-déc, pp.63-81.
- Nussbaum M , (2000), Women and Human Development. The Capabilities Approach, Cambridge University Press; trad. Fce: *Femmes et Développement Humain. L'approche des capabilities*, Paris, Des Femmes, 2008.
- Payaud M.A., (2005a), Formation des Stratégies et Middle Managers, Paris, L'Harmattan.
- Payaud M.A., (2005b), « La contribution des entreprises de réseau à la dynamique des territoires par le truchement de réseaux multi-acteurs », in Intelligence Economique et Veille Stratégique : défis et stratégies pour les économies émergentes, coord D.Guerraoui et X.Richet, Paris, L'Harmattan, (97-127).
- Payaud M.A., Martinet A.C., (2010), « Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques », Management International, vol.14(2), Hiver 2010.
- Peredo A.M., Chrisman J.J., (2006), "Toward a theory of community-based enterprise", Academy of Management Review, vol.31(2), (309-328).
- Perroux F., (1961), L'Economie du XXème siècle, Paris, PUF.
- Perroux F., (1969), Le Pain et la Parole, Paris, Ed. du Cerf.
- Perroux F., (1970), Aliénation et Société Industrielle, Paris, Gallimard-Idees.
- Perroux F., (1981), Pour une Philosophie du Nouveau Développement, Paris, Aubier-Presses de l'UNESCO.
- Perroux F., (1982), Dialogue des Monopôles et des Nations, Grenoble, PUG.
- Polanyi K., (1944), La Grande Transformation, Paris, Gallimard, trad. frçse 1983.
- Prahalad C.K., (2004), The fortune at the bottom of the pyramid, Pearson Education ; trad. Fçse : 4 milliards de nouveaux consommateurs, VillageMondial, Paris.
- Ranhema M., Robert J., (2008), La Puissance des Pauvres, Actes Sud.
- Sen A., (1993), Ethique et Economie, Paris, PUF.
- Sen A., (2003), Un Nouveau Modèle Economique. Développement, Justice, Liberté, Paris, Odile Jacob.
- Teece D.J., Pisano G. & Shuen A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », in Resources, Firms and Strategies, Foss NJ.(Ed.), Oxford.
- Yunus M., (1997), Vers un Monde sans Pauvreté, Paris, JC Lattès.
- Zwarthoed D., (2009), Comprendre la Pauvreté. John Rawls – Amartya Sen, Paris, PUF.